

Ullrich, Susanne

## Das Qualitätsleitbild der Schulinspektion Hamburg

Pietsch, Marcus [Hrsg.]; Scholand, Barbara [Hrsg.]; Schulte, Klaudia [Hrsg.]: *Schulinspektion in Hamburg. Der erste Zyklus 2007 - 2013: Grundlagen, Befunde und Perspektiven*. Münster [u.a.] : Waxmann 2015, S. 101-113. - (HANSE - Hamburger Schriften zur Qualität im Bildungswesen; 15)



Quellenangabe/ Reference:

Ullrich, Susanne: Das Qualitätsleitbild der Schulinspektion Hamburg - In: Pietsch, Marcus [Hrsg.]; Scholand, Barbara [Hrsg.]; Schulte, Klaudia [Hrsg.]: *Schulinspektion in Hamburg. Der erste Zyklus 2007 - 2013: Grundlagen, Befunde und Perspektiven*. Münster [u.a.] : Waxmann 2015, S. 101-113 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-115294 - DOI: 10.25656/01:11529

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-115294>

<https://doi.org/10.25656/01:11529>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**WAXMANN**  
[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)

<http://www.waxmann.com>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Marcus Pietsch, Barbara Scholand,  
Klaudia Schulte (Hrsg.)

# Schulinspektion in Hamburg

Der erste Zyklus 2007–2013:  
Grundlagen, Befunde,  
Perspektiven



HANSE  
Hamburger Schriften zur Qualität  
im Bildungswesen

herausgegeben von  
Detlef Fickermann und Knut Schwippert

Band 15



Waxmann 2015  
Münster • New York

Marcus Pietsch, Barbara Scholand,  
Klaudia Schulte (Hrsg.)

# Schulinspektion in Hamburg

Der erste Zyklus 2007–2013:  
Grundlagen, Befunde und Perspektiven



Das gedruckte Buch finden Sie [hier](#).



Waxmann 2015  
Münster • New York

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**HANSE – Hamburger Schriften zur Qualität im Bildungswesen, Band 15**

ISSN 1864-2225

ISBN 978-3-8309-3278-9

© Waxmann Verlag GmbH, 2015  
Steinfurter Straße 555, 48159 Münster

[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)  
[info@waxmann.com](mailto:info@waxmann.com)

Umschlaggestaltung: Pleßmann Design, Ascheberg  
Umschlagfoto: © Robert Kneschke – Fotolia.de  
Lektorat und Satz: Judith Zimmer, Hamburg  
Druck: Mediaprint, Paderborn

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,  
säurefrei gemäß ISO 9706

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.  
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages  
in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer  
Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhalt

Vorwort. ....	9
---------------	---

## Teil 1: Die Grundlagen der Schulinspektion

*Norbert Maritzen*

Schulinspektion – Aspekte der Transformation von Governance-Strukturen . . .	13
--	----

*Norbert Maritzen & Herbert Altrichter*

Schulinspektion in Hamburg – ein Gespräch über Startbedingungen und Entwicklungen . . . . .	37
--	----

*Martina Diedrich*

Aufbau und Rolle der Schulinspektion Hamburg . . . . .	57
--	----

*Thomas Brüsemeister*

Erfahrungsbereiche der Hamburger Schulinspektion – Governance-analytische Programmtheorie . . . . .	77
--	----

*Susanne Ulrich*

Das Qualitätsleitbild der Schulinspektion Hamburg . . . . .	101
---	-----

## Teil 2: Die Arbeit der Schulinspektion

*Marcus Pietsch, Ann-Katrin van den Ham & Olaf Köller*

Wirkungen von Schulinspektion: Ein Rahmen zur theoriegeleiteten Analyse von Schulinspektionseffekten . . . . .	117
---	-----

*Moritz G. Sowada*

Expertenurteile – Achillesferse oder Trumpf der Schulinspektion? . . . . .	137
--	-----

*Knut Schwippert*

Daten für die Schulentwicklung – auf die Perspektive kommt es an . . . . .	157
--	-----

<i>Barbara Scholand unter Mitarbeit von Stephanie Graw</i>	
Wie Schulinspektor/innen fragen und Grundschüler/innen antworten . . . . .	177

<i>Peter Schulze &amp; Christiane von Schachtmeyer</i>	
Der Blick aus der Praxis – die Schulformexpertinnen und -experten . . . . .	219

### **Teil 3: Die Befunde der Schulinspektion**

<i>Melanie Ehren &amp; Jaap Scheerens</i>	
Evidenzbasierte Referenzrahmen zur Schulqualität als Grundlage von Schulinspektion . . . . .	233

<i>Holger Gärtner</i>	
Zusammenhang von Schul- und Unterrichtsqualität und schulischen Rahmenbedingungen . . . . .	273

<i>Marcus Pietsch &amp; Timo Ehmke</i>	
Die Qualität des Unterrichts an SINUS-Grundschulen. Eine Programmevaluation mithilfe von Daten der Schulinspektion Hamburg . . . . .	295

<i>Klaudia Schulte &amp; Markus Lücken</i>	
Der Einfluss schulischer Prozesse auf die Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler an weiterführenden Schulen in Hamburg . . . . .	317

<i>Susanne Peters</i>	
Eltern als Stakeholder von Schule. Erkenntnisse über die Sichtweise von Eltern durch die Hamburger Schulinspektion. . . . .	341

### **Teil 4: Die Zukunft der Schulinspektion**

<i>Sabine Müller</i>	
Zukunft der externen Evaluation – Trends und Perspektiven in Deutschland. .	369

<i>Hans-Jürgen Kuhn</i>	
Rechtliche, strukturelle und politische Rahmenbedingungen für externe Evaluation in Deutschland. . . . .	385

*Martina Diedrich*

Der zweite Zyklus der Schulinspektion Hamburg: ein Ausblick. . . . . 419

*Martin Spiewak, Angela Hellberg, Claudia Lemke, Gerrit Petrich,  
Norbert Rosenboom, Mina Zulal*

Die Perspektive der Stakeholder: Ein Interview von Martin Spiewak . . . . . 437

Autorinnen und Autoren . . . . . 455





## Vorwort

Vor rund zehn Jahren wurden die ersten Schulinspektorate in Deutschland eingeführt. Als Teil einer veränderten Steuerungsstrategie, die die Qualitätssicherung und -entwicklung von Schulen ins Zentrum setzt, sollen sie die Qualität schulischer Prozesse evaluieren, prozessuale Mindeststandards in Schule und Unterricht sichern und darüber hinaus Schulentwicklung stimulieren.

Die Hamburger Schulinspektion ist keine Inspektion der allerersten Stunde, wurde sie doch erst im Jahr 2007 offiziell eingerichtet. Zu diesem Zeitpunkt waren in vielen anderen Bundesländern schulische Evaluatorinnen und Evaluatoren bereits zwei bis drei Jahre im Feld und hatten die unterschiedlichsten Verfahren entwickelt und verschiedene Konzepte erprobt. Von ihren vielfältigen Erfahrungen mit diesem in Deutschland dahin unbekannten Instrument konnte die Hamburger Schulinspektion profitieren.

Gleichwohl hatte man in Hamburg bereits seit der Jahrtausendwende erste Konzepte zur externen Prozessevaluation an Einzelschulen in Hamburg diskutiert und entwickelt. Den Impuls hierfür gaben insbesondere die Ergebnisse der Längsschnittstudie LAU (Aspekte der Lernausgangslage und der Lernentwicklung), die seit Mitte der 1990er Jahre regelmäßig durchgeführt wurde. Es vergingen jedoch noch mehrere Jahre, bis die erste Hamburger Schule tatsächlich durch ein Inspektionssteam evaluiert wurde. Seitdem bewegt sich die Schulinspektion im Hamburger Schulsystem stets im Spannungsfeld von Administration, Praxis und Wissenschaft und muss dabei ihren eigenen sowie den Ansprüchen der verschiedenen schulischen und außerschulischen Stakeholder gerecht werden.

In ihrem ersten Zyklus, der im Jahr 2007 begann und bis zum Jahr 2013 andauerte, inspizierte die Schulinspektion 375 Hamburger Schulen. Während dieser sechs Jahre nahmen etwa 10.000 Lehrerinnen und Lehrer, gut 36.000 Eltern, rund 92.000 Schülerinnen und Schüler sowie etwa 2.000 Vertreterinnen und Vertreter Hamburger Unternehmen an den schriftlichen Befragungen der Inspektion teil. Darüber hinaus wurden fast 30.000 Unterrichtssequenzen durch die Inspektorinnen und Inspektoren beobachtet und etwa 2.000 Interviews mit Schulleitungen, Eltern- und Schülerräten sowie Lehrerkollegien und weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der inspizierten Schulen, aber auch mit Vertreterinnen und Vertretern von Ausbildungsbetrieben geführt.

Die Stärke des vorliegenden Bandes ist es, so meinen wir, dass er der besonderen Stellung der Schulinspektion im Gesamtgefüge des Hamburger Bildungssystems Rechnung trägt, indem er Akteure aus den verschiedenen Bereichen und mit unterschiedlichen Perspektiven zu Wort kommen lässt. Ein Teil der Beiträge ist empirisch ausgerichtet und analysiert die Arbeit der Inspektion oder nutzt die im Rahmen der Schulinspektion Hamburg erhobenen Daten für weiterführende

Analysen zum Hamburger Schulsystem. Andere Beiträge wiederum setzen sich mit den Rahmenbedingungen, Grundlagen und Folgen von Schulinspektion auseinander oder widmen sich den Erfahrungen und Erwartungen einzelner Akteure und Akteursgruppen.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Autorinnen und Autoren dieses Bandes für die kooperative, kollegiale und anregende Zusammenarbeit. Insbesondere haben wir uns darüber gefreut, dass die vielen Kolleginnen und Kollegen aus diversen Kontexten und Arbeitsfeldern umstandslos bereit waren, ihre Expertise in Form fundierter und kritischer Beiträge sowie Gutachten beizusteuern. Sehr glücklich sind wir vor allem auch darüber, dass sich die Vertreterinnen und Vertreter der schulischen Stakeholder aktiv in diese Publikation eingebracht haben.

In der Zusammenarbeit mit all diesen verschiedenen Personen ist uns deutlich geworden, dass es institutionen- und akteursübergreifend ein großes Interesse daran gibt, über gute Bildung in und für Hamburg ins Gespräch zu kommen und sie gemeinsam zu gestalten. Dafür bieten – nicht nur, aber auch – die Schulinspektion und ihre Ergebnisse konstruktive Gesprächsanlässe. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine ertragreiche Lektüre!

Hamburg im Juni 2015

Marcus Pietsch, Barbara Scholand & Klaudia Schulte

# Das Qualitätsleitbild der Schulinspektion Hamburg

*Susanne Ulrich*

## *Zusammenfassung*

*Die Schulinspektion Hamburg hat im Jahr 2010 ein Qualitätsleitbild verabschiedet, das sie in einem partizipativen Prozess erarbeitet hat, der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Schulinspektion beteiligt sind, einbezogen hat. Das Qualitätsleitbild ist integraler Bestandteil des Qualitätskonzepts der Schulinspektion Hamburg, das die bestehende Vielzahl von qualitätssichernden Aktivitäten konzentriert abbildet und systematisiert. Das Qualitätsleitbild formuliert den Anspruch der Inspektion an die Qualität der eigenen Arbeit und des eigenen Handelns und bildet damit die Grundlage für die Selbst- und Fremdevaluation. Das Qualitätsleitbild dient zum einen der Identitätsdefinition der noch recht jungen Organisation „Schulinspektion“, zum anderen erwächst aus dem Evaluationscharakter, der mit dem Leitbild verbunden ist, die Entwicklungsdynamik für das Inspektionsverfahren und die einzelnen an der Inspektion beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*

Im Oktober 2006 gegründet, hatte die Schulinspektion die klare Zielsetzung, im Februar 2007 mit den ersten Schulbesuchen zu beginnen. In den dazwischen liegenden Monaten war die Inspektion mit der Entwicklung des hamburgspezifischen Inspektionsformats und der Qualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diese neue Aufgabe beschäftigt. Bereits in dieser frühen Phase wurde deutlich, dass parallel zur inhaltlichen Arbeit auch das eigene Rollenverständnis entwickelt werden musste. Als neue Institution hatte die Schulinspektion ihren Platz neben den etablierten Akteuren wie der Schulaufsicht und dem Landesinstitut zu finden. Auch die Notwendigkeit, ein gemeinsames Verständnis für das eigene Agieren zu entwickeln und damit einen Standard zu setzen, stand im Raum. Die Frage nach der eigenen Identität mündete schließlich in die Fragen: „Was ist eine gute Inspektorin bzw. ein guter Inspektor?“ und „Was ist eine gute Inspektion?“. In der Auseinandersetzung mit dem Thema kristallisierte sich heraus, dass es keine raschen Antworten geben konnte. Ziel war nicht, ein vorzeigbares Papier zu erstellen, sondern in einem partizipativen Verständigungs-, Reflexions- und Selbsteinschätzungsprozess, der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schulinspektion einbezog, zu einer Identitätsdefinition zu gelangen, die dann in einem Qualitätsleitbild festgehalten werden sollte.

## Qualitätskonzept und Qualitätsleitbild

Die Entstehung des Qualitätsleitbildes ist in engem Zusammenhang mit der des Qualitätskonzepts zu sehen. 2009 entwickelte die Inspektionsleitung gemeinsam mit dem Qualitätsbeauftragten ein Qualitätskonzept zur Etablierung eines umfassenden Qualitätsmanagements. Maßgeblich für diese Vereinbarung war der Gedanke, dass das Konzept alle qualitätssichernden Tätigkeiten systematisch erfassen soll, die die Qualität definieren und Nachhaltigkeit sichern. Als neu gegründete Institution hatte die Schulinspektion seit ihrer Gründung zahlreiche Qualitätssicherungsschritte wie den Workflow, das Drehbuch, Checklisten, Protokolle, Beschlusslisten usw. entwickelt. Hinzu kamen viele Einzelabsprachen zu qualitätssicherndem Arbeiten. Das Qualitätskonzept sollte nun die Vielzahl der qualitätssichernden Aktivitäten verorten, zueinander in Beziehung setzen und konzentriert abbilden. Mit dieser Systematisierung legt die Schulinspektion den Standard für ihr qualitäts- und entwicklungssicherndes Vorgehen fest, macht es nachvollziehbar und überprüfbar und schafft den Rahmen für ihre interne Reflexion. Über die inspektionsinterne Funktion hinaus dient das Qualitätskonzept der Rechenschaft nach außen und verfolgt damit auch eine externe Zielrichtung. Als Organisation, die die Qualität anderer Organisationen – Schulen – beurteilt und in deren Beurteilungstableau das Qualitätsmanagement enthalten ist, muss sich die Schulinspektion selbst diesen Ansprüchen stellen. In dem Qualitätskonzept manifestiert die Schulinspektion wie und nach welchen Prämissen sie ihre Qualität sichern und voranbringen will.

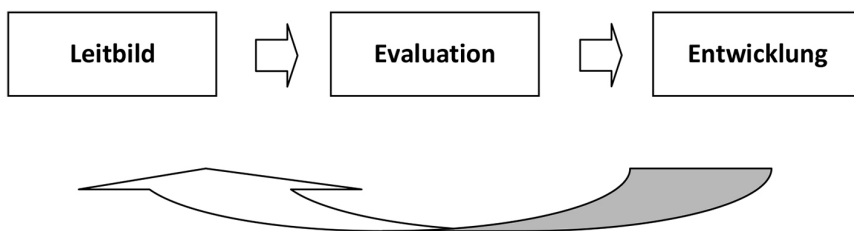
Das Qualitätskonzept ist in Anlehnung an das Q2E-Modell (Qualität durch Evaluation und Entwicklung; Landwehr & Steiner 2003) entwickelt worden, weil es einer entwicklungsorientierten Qualitätssteuerung, wie sie von der Schulinspektion intendiert ist, entgegenkommt. Das Q2E-Modell bietet der Schulinspektion eine Grundlage, an der sie ihre Qualitätssicherung und -entwicklung sowohl institutionell als auch individuell orientieren kann. Ausgangspunkt für diese Prozesse ist ein Qualitätsleitbild, das integraler Bestandteil des Qualitätskonzepts ist. Die im Leitbild niedergelegten Ansprüche werden durch Selbst- und Fremdevaluation überprüft und weiterentwickelt. Ziel ist dabei, den im Leitbild postulierten Ansprüchen durch kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung in der Praxis schrittweise näher zu kommen. Im Qualitätsleitbild manifestiert die Schulinspektion den Qualitätsanspruch, dem sie gerecht werden will und an dem sie sich messen lassen muss. Das Leitbild wird damit zum Motor für die Qualitätsentwicklung des Inspektionsverfahrens wie auch für die Kompetenzentwicklung der einzelnen Beschäftigten, die in der Schulinspektion tätig sind.

## Definition des Qualitätsleitbilds

Dem Gedanken folgend, dass die Qualitätsverbesserung eines Gegenstandes durch Evaluation initiiert wird, wurde für das Qualitätsleitbild der Schulinspektion festgelegt, dass es

- ein dynamisch wachsendes Dokument ist,
- aus evaluierbaren Aussagen besteht,
- der Identifizierung von Entwicklungsbedarfen dient,
- der (Selbst-)Verständigung über die schulinspektionsspezifischen Standards und ihrer Entwicklung dient und
- ein Instrument der systematischen Qualitätsentwicklung der Schulinspektion ist.

Abbildung 1: Entwicklung durch Evaluation



Quelle: Landwehr & Steiner 2003

## Entstehung des Qualitätsleitbildes

Im Gegensatz zum Qualitätskonzept, das von der Inspektionsleitung und dem Qualitätsbeauftragten entworfen worden ist, war für die Entwicklung des Qualitätsleitbildes von Anfang an klar, dass die Erarbeitung im Gesamtteam stattfinden soll. Leitung und Qualitätsbeauftragtem kam in diesem Prozess nur steuernde oder zusammenfassende Funktion zu. Es ging darum, ein Selbstverständnis zu entwickeln, das konsensual von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Inspektion getragen wird, d. h. von dem Inspektorenteam, dem Wissenschaftsteam und dem Verwaltungsteam. Hintergrund war der Gedanke, dass die Arbeit der unterschiedlichen Berufsgruppen im Inspektionsverfahren eng miteinander verwoben ist und in diesem Rahmen das Wissen aller Spezialistinnen und Spezialisten zusammenkommen muss und nicht separiert werden darf. Dieser Anspruch legte ein mehrschrittiges Vorgehen nah, in dessen Zentrum gemeinsame Sitzungen standen, die

der Verständigung und der konkreten Aushandlung dienen. Den Start für die inspektionsinterne Diskussion des Leitbilds bildete im Sommer 2009 die Vorlage des Qualitätskonzepts. Richtungsweisend für die Auseinandersetzung waren die beiden Fragen „Was ist eine gute Inspektorin bzw. ein guter Inspektor?“ und „Was ist eine gute Inspektion?“. Im Klärungsversuch entfaltete sich schnell das immense Interpretationsspektrum, das die Notwendigkeit und Schwierigkeit einer Verständigung über einen gemeinsamen Qualitätsbegriff umso deutlicher machte. Im Vorfeld der entwicklungsorientierten Sitzungen wurden Zielaussagen, Aussagen zum Selbst- und Rollenverständnis, informell bestehende Qualitätsansprüche usw. gesammelt, um sie dort in konzentrierter Form zu diskutieren, zu präzisieren, zu verwerfen und weiterzuentwickeln. Durch die strukturierte Diskussion konnten die Ergebnisse konsensual gesichert und in überprüfbare Kriterien überführt werden. Der Prozess zielte auf die Erarbeitung eines gemeinsamen Qualitätsbegriffs, der in konkreten, überprüfbaren Soll-Aussagen zur inspektionsbezogenen Arbeit mündet. Entstanden ist ein Produkt, das Ansprüche formuliert, die mit der Praxis abgeglichen werden können und so den Anstoß zur weiteren Entwicklung geben können. Damit gibt sich die Schulinspektion den Orientierungsrahmen, an dem sie ihr eigenes Handeln und ihre Weiterentwicklung ausrichten kann.

### Die Struktur des Qualitätsleitbildes

Die Struktur des Qualitätsleitbilds orientiert sich an drei Qualitätsdimensionen – dem Input, dem eigentlichen Prozess und dem Output. Die Inputqualität beschreibt vorrangig die Voraussetzungen, unter denen die Schulinspektion arbeitet. Konkret geht es um den Auftrag, den die Inspektion 2006 erhalten hat, die ein- oder mehrjährig abgeschlossenen Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Behörde, die vorhandenen personellen und sachbezogenen Ressourcen, die Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter usw. Die Prozessqualität wird unterteilt in einen Bereich, der übergeordnete Prozessqualitäten beschreibt – wie die der Leitung, der Verwaltung oder des Qualitätsmanagements –, und einen Bereich, der Aussagen zum eigenen Kerngeschäft, zum Qualitätsanspruch des Inspektionsprozesses macht. Die Outputqualität meint bezogen auf die Schulinspektion vor allem die Wirksamkeit der Schulinspektionsarbeit für die Schulentwicklung. Im Entstehungsjahr des Leitbilds war die Wirksamkeit noch nicht überprüfbar. Insofern formuliert das Leitbild an dieser Stelle erste Soll-Vorstellungen. Die im Jahr 2015 anstehende Weiterentwicklung des Leitbilds (s. Ausblick: Die weitere Entwicklung) wird eine Präzisierung möglich machen.

Die drei Qualitätsdimensionen Input – Prozesse – Output bilden die oberste Gliederungsebene des Qualitätsleitbilds. Unterhalb dieser Ebene gibt es die Ebene der Qualitätsbereiche, sie differenzieren die Inhalte weiter aus. Die Soll-Aussagen,

die unter den Bereichen subsumiert sind, sind 2009 im diskursiven Austausch aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entstanden. Die Sammlung der Qualitätsbereiche und ihrer Qualitätskriterien spiegelt den Entwicklungsstand des Jahres 2009 wieder, anders als die Qualitätsdimensionen sind sie flexibel angelegt, sodass sie bei Überarbeitungen die aktuellen Qualitätsansprüche aufnehmen können.

### Ausblick: Die weitere Entwicklung

Das Leitbild gibt es in seiner jetzigen Fassung seit dem Jahr 2010. Zu glauben, dass es in seiner Gesamtheit fortwährender Gesprächsanlass im Inspektionsalltag wäre, ist unrealistisch. Aber die einmal postulierten Ansprüche sorgen bei allen Inspektionsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern für eine Bewusstseinssebene, an der sie sich orientieren. Nach fünf Jahren wird der Veränderungsbedarf aus unterschiedlichen Gründen deutlich. Zum einen hat sich die Inspektionsarbeit verändert, insbesondere die Entwicklung des zweiten Inspektionszyklus hat zahlreiche Veränderungen mit sich gebracht, die sich in der Neufassung des Orientierungsrahmens Schulqualität, der Bewertungsgrundlage, der Instrumente, des Berichtsformats und der Tatsache, dass die Zusammenfassung der Ergebnisse im zweiten Zyklus im Internet veröffentlicht wird, abbilden (vgl. Diedrich in diesem Band). Am deutlichsten und eventuell auch am auswirkungsreichsten ist jedoch die Weiterentwicklung der Rollenwahrnehmung der Inspektorinnen und Inspektoren. Der Inspektion ist bereits im ersten Inspektionszyklus bewusst gewesen, dass sie nicht die Verkünderin einer unabänderlichen Wahrheit ist. Im zweiten Inspektionszyklus hat die Inspektion dieses Bewusstsein mit dem Begriff des Deutungsangebots in Worte gefasst. Sie hebt damit hervor, dass sie den Schulen mit ihren Ergebnissen das Angebot unterbreitet, die Inspektionsergebnisse mit den eigenen Wahrnehmungen und Erkenntnissen zu vergleichen. Durch den Vergleich können die Schulbeteiligten herausfiltern, inwieweit sie der Darstellung des Inspektionsberichts folgen oder aber ihre eigene Wahrnehmung dagegen setzen. Dieser Auseinandersetzungsprozess setzt die Offenheit aller Beteiligten voraus und ist der erste Schritt, um die nächsten Schritte der Schulentwicklung zu identifizieren. Die Haltung der Schulinspektion, ein Deutungsangebot zu unterbreiten und keine unabänderliche Wahrheit zu formulieren, beruht auf dem Wissen, dass die Bewertungen auf der Grundlage zuvor definierter Konstrukte und Kriterien zustande kommen, die im Inspektionsprozess spezifische Wahrnehmungen und Interpretationen durchlaufen (vgl. Diedrich in diesem Band). Aus Inspektionssicht bietet die Rollenentwicklung das wichtige Potenzial, mit den Schulbeteiligten intensiv ins Gespräch zu kommen, und damit die Chance, die Wirksamkeit der Inspektionsergebnisse zu erhöhen. Die Wirksamkeitsfrage hatte die Inspektion im Jahr 2010 zwar bereits beschäftigt, im zweiten Zyklus ist sie aber richtungsweisend geworden und muss damit im Qualitätsleitbild einen hö-



heren Stellenwert einnehmen. Letztlich muss das neue Qualitätsleitbild auch der Organisationsentwicklung des Instituts für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung Rechnung tragen, in dessen Organisationsgefüge die Schulinspektion eine Unterabteilung bildet. Angesichts der umfassenden Veränderungserfordernisse ist noch nicht zu ahnen, wie das neue Qualitätsleitbild inhaltlich aussehen wird. Fest steht aber, dass die Entwicklung wieder in einem partizipativen Prozess unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schulinspektion stattfinden wird: Wenn es in einer initiiierenden Sitzung in der zweiten Hälfte des Schuljahres 2014/15 erneut heißt „Was ist eine gute Inspektorin?“, „Was ist ein guter Inspektor?“ und „Was ist eine gute Inspektion?“.

## Das Qualitätsleitbild der Schulinspektion Hamburg

### Vorweg

Mit folgendem Qualitätsleitbild legen wir als Schulinspektion die Qualitäten (Werte, Normen, Standards) fest, nach denen wir uns beurteilen lassen bzw. deren Erreichung wir künftig selber evaluieren werden. Damit steht das Qualitätsleitbild im Zentrum der Qualitätsentwicklung, indem es darlegt, welche „Soll-Vorgaben“ sich die Schulinspektion selbst gibt, nach denen Qualitätsentwicklung und -evaluation künftig erfolgen sollen. Die unten stehenden Qualitätskriterien beschreiben zum einen unsere Augenblicksdefinition von professionellem Handeln und zum anderen Ziele, die wir aus eigener Kraft heraus absehbar erreichen können und deren Erreichungsgrad wir im kommenden Jahr evaluieren wollen.

Der Begriff „Qualitätsleitbild“ steht bewusst in Abgrenzung zum herkömmlichen Begriff des Leitbildes – wie wir es aus der Schulleitbilddiskussion kennen. Das Schulleitbild dient dazu, das wünschenswerte, teilweise visionäre Profil einer Schule für die Darstellung nach außen (im Sinne der Corporate Identity) möglichst eingängig zu kommunizieren. Das Qualitätsleitbild hingegen wirkt nach innen wie beschrieben in einem direkten und unmittelbaren Bezug zum Qualitätsmanagement. Zur lebendigen Arbeit am und mit dem Leitbild gehört es, dieses regelmäßig zu evaluieren, aus den Ergebnissen der Evaluation konkrete Entwicklungsschritte für unsere Arbeit zu formulieren und Formate bereitzustellen, die einen weiteren Ausbau des Qualitätsleitbilds mit konsensualen Qualitätskriterien ermöglichen.

### Zum Selbstverständnis unseres Auftrages und Handelns

Die Verbesserung der Lernchancen von Schülerinnen und Schülern in Hamburg ist das Ziel schulischer Qualitätsentwicklung und -sicherung, als deren Teil sich die

Schulinspektion versteht. Ihr sind wir in erster Linie verpflichtet. Unser Referenzrahmen für unseren Begriff von „guter Schule“ ist dabei der Orientierungsrahmen Schulqualität.

Externe Evaluation ist entwicklungsorientiert. Wir betrachten Schulen als sich verändernde und entwickelnde Systeme, die aktiv lernende Individuen voraussetzen. Diese Grundhaltung spiegelt sich auch in unserer eigenen professionellen Entwicklung.

## Qualitätsdimension 1: Input-Qualität

### *Qualitätsbereich 1: Rahmenvorgaben/Strategische Vereinbarungen*

Die Schulinspektion ist eine Abteilung des Instituts für Bildungsmonitoring (IfBM), welches seinerseits eine Dienststelle der Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) ist. Sie erhält von dieser ihren staatlichen Auftrag und ist in sie personal- und dienstrechtlich eingebunden. Die Schulinspektion ist in der Bewertung der Qualität einzelner Schulen an Weisungen nicht gebunden. Als Teil des Bildungsmonitorings fertigt sie systemübergreifende Berichte zum Hamburger Schulsystem.

Die Schulinspektion definiert ihre Aufgabe der externen Evaluation Hamburger Schulen im System der Entwicklung und Gewährleistung schulischer Qualität. Die Zuständigkeiten und die Form des Kontakts und der Zusammenarbeit im Systemdreieck Schulaufsicht – Landesinstitut – Schulinspektion sind klar beschrieben. Es gibt im Jahresturnus erneuerte Absprachen zur gegenseitigen Konsultation mit weiteren behördlichen und außerbehördlichen Stellen und Gremien im Bildungsbereich.

Die Schulinspektion inspiziert entsprechend der zur Verfügung gestellten Mittel die zugesagte Zahl staatlicher Hamburger Schulen.

### *Qualitätsbereich 2: Personelle und strukturelle Voraussetzungen*

Die Stelle der Schulinspektorin/des Schulinspektors ist in Hamburg definiert. Der Definition liegen formulierte Standards zugrunde, die die Professionalität einer Schulinspektorin/eines Schulinspektors beschreiben.

Innerhalb der Schulinspektion gibt es unterschiedliche berufliche Funktionen: Abteilungsleitung und stellvertretende Abteilungsleitung, Schulinspektorinnen und -inspektoren, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Verwaltungskräfte und studentische Hilfskräfte. Alle tragen durch ihre Arbeit zum Gelingen der Schulinspektion bei.

Es gibt Stellenbeschreibungen für alle Funktionen der Schulinspektion.

Schulinspektorinnen und Schulinspektoren haben eine professionelle Ausbildung durchlaufen. Sie sind vom Ausbildungsträger zertifiziert und übernehmen Verantwortung für die permanente eigene Fortbildung. Regelmäßige und prozess-

begleitende Weiterbildungen und Rückmeldungen seitens des Teams Wissenschaft gewährleisten die Professionalität der Inspektorinnen und Inspektoren in besonderer Weise. In der Entwicklung unserer Professionalität arbeiten wir zudem länderübergreifend und im internationalen Austausch.

Die Leitung der Schulinspektion gewährleistet für alle Berufsgruppen Fortbildungen entsprechend den Anforderungen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schulinspektion arbeiten bereichsübergreifend im steten Prozess an der Gewährleistung eines internen Common Sense zu zentralen Fragen des professionellen Verständnisses und der Praxis der externen Evaluation.

Externe Teammitglieder (Schulformexpertinnen/-experten, Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter, beteiligte Eltern) durchlaufen verbindliche Trainingsmodule, bevor sie eingesetzt werden. Die Schulinspektion greift dabei stark auf die eigenen Kompetenzen der Inspektorinnen und Inspektoren sowie des Teams Wissenschaft zurück.

Es gibt ein Rahmenmodell zur Arbeitszeit, in dem die Aufgaben und ihr zur Verfügung stehender zeitlicher Umfang beschrieben sind.

### *Qualitätsbereich 3: Materielle und finanzielle Ressourcen*

Es ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Berichte und Veröffentlichungen der Leitung nachvollziehbar, welche finanziellen und personellen Ressourcen welchem Aufgabenpensum zugeordnet werden.

Es wird in einem angemessenen Umfang bezüglich Verpflegung und Verköstigung dafür gesorgt, dass sich Schulformexpertinnen und -experten, Gäste, Kolleginnen und Kollegen anderer Behörden u. a. bei Terminen, Arbeitssitzungen o. ä. willkommen heißen fühlen.

## Qualitätsdimension 2: Prozessqualität

### Schulinspektion

#### *Qualitätsbereich 1: Leitung*

Die Leitung definiert die grundlegenden Entwicklungsziele und Anforderungen der Schulinspektion und formuliert klare Erwartungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie bindet diese in die Gestaltung von Prozessen und in Entscheidungsfindungen mit ein.

Die Leitung gibt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in festgelegtem Turnus regelhaft Feedback. Sie ermöglicht dem Einzelnen unter anderem über die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche individuelle Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Leitung verfügt über ein Konfliktmanagement, das es ermöglicht, Konflikte zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Leitung sowie Konflikte im Team zeitnah und lösungsorientiert zu bearbeiten.

Die Leitung stellt Transparenz über erteilte Arbeitsaufträge intern sowie über Ziele und Anforderungen her, die vom Auftraggeber oder vom Institut formuliert werden (Ziel- und Leistungsvereinbarungen etc.)

Die Leitung verfügt über eine längerfristige Strategie zur Positionierung der Schulinspektion in Hamburg und sorgt dafür, dass die Arbeit und die Linie der Schulinspektion angemessen nach außen kommuniziert werden.

#### *Qualitätsbereich 2: Organisation/Verwaltung*

Organisatorische Zuständigkeiten und Abläufe zwischen Inspektionsteams und Verwaltung sowie zwischen Inspektionsteams und dem Team Wissenschaft, innerhalb der Inspektionsteams wie auch innerhalb der Leitung sowie zwischen Leitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind geregelt und transparent.

Die Verwaltung unterstützt die Teamleitungen im Rahmen der fixierten Abläufe und Zuständigkeiten bei der Durchführung des Inspektionsverfahrens und arbeitet dabei selbstständig und eigenverantwortlich.

#### *Qualitätsbereich 3: Kollegiale Zusammenarbeit*

Die Zusammenarbeit aller Personen, die in der Schulinspektion arbeiten, ist von Zuverlässigkeit, Wertschätzung und Verbindlichkeit geprägt.

Die Zusammenarbeit aller in der Schulinspektion Beschäftigten basiert auf der gegenseitigen Anerkennung der Kompetenzen und des Engagements jeder/s Einzelnen. Meinungen und Ideen anderer werden respektiert und als Möglichkeit verstanden, gemeinsame Lösungen zu entwickeln.

Regelmäßiges und regelhaftes Feedback ist eine Konstante kollegialer Zusammenarbeit der Schulinspektion. Zur guten kollegialen Zusammenarbeit gehört, dass Meinungsunterschiede deutlich benannt werden, Kritik auch formuliert wird und die persönliche Integrität des Gegenübers gewahrt bleibt. Konflikte und offene Fragen werden zeitnah geklärt.

Fall- und Teamsupervision finden als regelhafte Struktur von Austausch und Klärung im regelmäßigen Turnus statt. Die Inspektorinnen und Inspektoren verstehen die Supervision als wichtiges und gewinnbringendes Instrument der kollegialen Zusammenarbeit und der professionellen Entwicklung.

#### *Qualitätsbereich 4: Interne Innovationsqualität*

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schulinspektion wie ihre Leitung stellt die Bereitschaft zur Innovation eine notwendige Qualität innerhalb eines sich entwickelnden Systems der externen Evaluation dar. Ressourcen für die inhaltliche Fortentwicklung der Schulinspektion werden von der Leitung bereitgestellt. Regel-

mäßige Fortbildungen werden angeboten und wahrgenommen; Zeiten dafür sind im Rahmenmodell zur Arbeitszeit verortet.

Die Heterogenität von beruflichen Hintergründen, Erfahrungen und Kompetenzen wird von den verschiedenen Akteuren als Möglichkeit eingesetzt und genutzt, um Qualität zu entwickeln und zu sichern. Zweifeln, Nachfragen, Nachdenken haben ihren Platz und werden als Chance gesehen.

Innovation bedingt die systematische Reflexion der standardisierten Abläufe: Regelmäßig kommen dabei kollegiales Feedback, Formen der Qualitätskontrolle innerhalb der Teams (Gegenlesen der Berichte und Redaktionssitzungen) und Supervisionen im Gesamtteam zum reflektierenden Austausch über Arbeits- und Teamprozesse zum Einsatz.

Das Team Wissenschaft verantwortet die Weiterentwicklung der Instrumente.

Die Schulinspektion beteiligt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Weiterentwicklung von Verfahren und Instrumenten und nutzt so ihre Professionalität und Erfahrung.

Innovationsqualität stellt die Schulinspektion her durch die aktive bundesweite Vernetzung und Evaluation der Länderinspektionen. Das Team Wissenschaft sichert durch seine Arbeit und durch Kooperationen mit anderen Instituten einen hohen wissenschaftlichen Standard.

Auf veränderte Rahmenbedingungen der Schulen reagiert die Schulinspektion in angemessener Weise.

### *Qualitätsbereich 5: Qualitätsmanagement*

Das Qualitätsmanagement wird von der Leitung gesteuert. Im Qualitätskonzept der Schulinspektion beschreibt sie die Ziele und Maßnahmen zur Sicherung und Entwicklung der Qualität der Schulinspektion als Akteur im Konzert der Hamburger Schulentwicklung und intern in der Entwicklung der Professionalität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Qualität seiner Instrumente und Verfahren.

Das QM-System wird von einer Stabstelle aufgesetzt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung als wichtigen Teil des Arbeitsprozesses und sind an der Umsetzung und der Evaluation des Qualitätsmanagementsystems aktiv beteiligt.

Das Team Wissenschaft verantwortet die Qualitätsprüfung der Instrumente.

Die Schulinspektion nutzt die Ergebnisse aus der Evaluation ihrer Arbeit durch Externe (Landesinstitut, Schulaufsicht, Peer-Besuche anderer Länderinspektionen, Schulen) zur eigenen Qualitätsverbesserung.

Die Schulinspektion hat ein Ideen- und Beschwerdemanagement mit notwendigen Strukturen und Verantwortlichkeiten für die im Inspektionsprozess befindlichen Schulen – vertreten durch die Schulleitungen – und andere beteiligte Funktionsträgerinnen und -träger und Institutionen (wie Schulformexpertinnen und -experten, Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter, die Schulaufsicht etc.) eingerichtet. Es ist

Bestandteil der externen Qualitätssicherung und hat zum Ziel, die Prozessqualität lösungsorientiert zu sichern und kontinuierlich zu verbessern. Die Ziele und die Funktion des Ideen- und Beschwerdemanagements sind den Prozessbeteiligten bekannt und sollen als Angebot zur aktiven Teilnahme und zur Kooperation verstanden werden. Die Leitung und der/die Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB) werten die Gesamtheit der eingegangenen Anliegen systematisch aus und sorgen für einen regelhaften Diskussionsprozess im Team, um Verbesserungen und Weiterentwicklungen abzuleiten. In geeigneter Weise werden die Anliegen der Schulen, der Umgang damit und mögliche Veränderungen bekannt gemacht.

Die Schulinspektion erachtet es für wichtig, dass eine externe Evaluation unter Einbindung von Inspektorinnen und Inspektoren kooperierender Schulinspektionen und weiterer Expertinnen und Experten aus dem akademischen Umfeld erfolgt. Die Schulinspektion strebt an, nach fünfjähriger operativer Tätigkeit ein Peer-Review durchzuführen. Der primäre Untersuchungsgegenstand des Peer-Reviews ist die Sicherung und Verstetigung der Prozessqualität. Der Untersuchungsrahmen wird durch die Leitung und den QMB festgelegt. In geeigneter Weise und im Einvernehmen zwischen Institutsleitung, Leitung sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen die Ergebnisse erläutert, diskutiert und einem vorher festzulegenden Adressatenkreis bekannt gemacht werden. Das Peer-Review, die Ergebnisse und mögliche Handlungsbedarfe dienen der Vorbereitung auf eine spätere Zertifizierung.

## Inspektionsprozess

### *Qualitätsbereich 6: Externe Evaluation*

Die Schulinspektion stellt ihre Ergebnisse in einer Weise zur Verfügung, die Schulen die Möglichkeit gibt, sich zu entwickeln.

Die Schulinspektion berücksichtigt Daten aus dem regionalen Schülerdatensatz und dem Bildungsmonitoring in ihren Berichten.

Die Inspektorinnen und Inspektoren treten der Schule gegenüber wertschätzend auf und halten dabei professionelle Distanz. Sie sind klar in ihrer Rolle als externe Evaluatoren gegenüber allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft.

Die Inspektorinnen und Inspektoren arbeiten sorgsam, verantwortlich und die Würde Dritter achtend mit ihnen anvertrauten Informationen über Personen, Prozesse und Ergebnisse.

Die Instrumente der Schulinspektion (Fragebögen, Unterrichtsbeobachtungsbögen, Interviews, Auswertungsraster) entsprechen Standards und werden professionell eingesetzt.

Die Inspektorinnen und Inspektoren bewerten nach einheitlichen Bewertungskriterien (Qualität der Urteilsbildung). Sie beziehen sich auf das verbindliche Berichtsraster, das eine Anpassung der Kriterien des Orientierungsrahmens Schul-

qualität an die Bedarfe des Inspektionsprozesses darstellt. Über die Handhabung der Kriterien findet eine regelmäßige Verständigung im Gesamtteam statt. Die besondere Situation der einzelnen Schule findet dabei Berücksichtigung.

Die Bewertungen vermitteln sich in der Präsentation prägnant und gut verständlich.

Die Berichte sind gut lesbar, prägnant und funktional. Sie sind in Form, inhaltlicher Gestaltung, den Bewertungskriterien und den getroffenen Bewertungen miteinander vergleichbar.

#### *Qualitätsbereich 7: Gewährleistungsfunktion*

Der Bericht der Schulinspektion stellt für die Schule und die Schulaufsicht ein sinnvolles Instrument dar, um Schulqualität zu evaluieren, Stärken zu sichern und Entwicklungsbedarfe zu identifizieren.

Es gibt ein zwischen Schulinspektion, Schulaufsicht und Landesinstitut abgestimmtes Verfahren zur Identifikation von „Schulen mit besonderem Handlungsbedarf“ und dem folgenden Umgang mit diesen.

#### *Qualitätsbereich 8: Bereitstellen von Systemwissen/Bildungsmonitoring*

Die Schulinspektion stellt ihr Systemwissen in adäquater und vielfältiger Weise der Hamburger Bildungslandschaft zur Verfügung (themenbezogene Veröffentlichungen, Veranstaltungen und Vorträge).

Die Schulinspektion stellt allen relevanten Akteuren innerhalb der Behörde unter anderem mit dem Jahresbericht Wissen zur Verfügung, das Steuerung ermöglichen soll.

#### *Qualitätsbereich 9: Dienstleistungsansatz/Kundenorientierung*

Die Schulinspektion erfüllt ihren Auftrag dienstleistungsorientiert: Das heißt, ihre Rückmeldungen sind klar und präzise, dabei respektvoll und die Arbeit der Schulen würdigend. Die Präsentation des Qualitätsprofils der Schule im Bericht wie ggf. vor der Schulöffentlichkeit dient dem Ziel, Schulentwicklungsarbeit anzuregen.

### Qualitätsdimension 3: Outputqualität

#### *Qualitätsbereich 1: Kundenorientierung: Zufriedenheit mit dem Inspektionsprozess*

Die Schulleitungen und – soweit es eine öffentliche Präsentation des Inspektionsberichts gibt – die Gruppen der Schulgemeinschaft erleben den Inspektionsprozess als im Ergebnis den notwendigen Aufwand rechtfertigend.

*Qualitätsbereich 2: Anwendungsorientierung: Nutzen von Bericht und Daten*

Schulleitungen/Schulen und Schulaufsichten verstehen den Inspektionsbericht als differenzierte und nachvollziehbare Darstellung von Stärken und Schwächen der Schule.

Die beigefügten Daten können von den Schulen gelesen, verstanden und weiter ausgewertet werden.

*Qualitätsbereich 3: Ergebnisorientierung: Inspektion fördert Schulentwicklung*

Die Schulinspektion stellt den Schulleitungen Inspektionsberichte zur Verfügung, aus denen diese wichtige Anregungen zur eigenen Schulentwicklung ziehen können. Durch das Angebot, den Inspektionsbericht öffentlich zu präsentieren, fördert die Schulinspektion den Einbezug der Gruppen der Schulgemeinschaft in die Schulentwicklung.

Die Schulinspektion stellt den Schulaufsichten Inspektionsberichte zur Verfügung, aus denen diese Erkenntnisgewinn zur Steuerung der Schulen ziehen können.

*Qualitätsbereich 4: Systemorientierung: Netzwerk Inspektion – Schulaufsichtsbehörde – Unterstützungssysteme*

Schulaufsichten und Unterstützungssystemen wird es durch die Netzwerkarbeit mit der Schulinspektion ermöglicht, Ergebnisse der Schulinspektion für ihre Arbeit zu nutzen.

Die Schulinspektion beteiligt sich aktiv an der stetigen Ausgestaltung eines Netzwerks, das die Arbeit der Akteure im Schnittbereich von Qualitätsüberprüfung und Qualitätsentwicklung an Hamburger Schulen verzahnt, aufeinander bezieht und institutionell klar definiert.

*Qualitätsbereich 5: Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schulinspektion*

Die in der Schulinspektion Beschäftigten fühlen sich wohl an ihrem Arbeitsplatz. Sie erleben das Verhältnis von Erfüllung und Beanspruchung als angemessen.

## Literatur

- Landwehr, N. & Steiner, P. (2003). *Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen*. Bern: hep-Verlag.